

Liebe Leserin, lieber Leser

Die vorliegende Ausgabe der **T & R info** unterrichtet Sie wie gewohnt praxisorientiert zu aktuellen Themen. Die September-Ausgabe widmet sich dem Ablauf der strukturierten Nachfolgeplanung und zeigt mögliche Spannungsfelder auf.

Gratulation zu Beförderung und Prüfungserfolg

Marcel Häusler, Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis, zum Handlungsbevollmächtigten

Herr Marcel Häusler ist am 1. April 2011 in unsere Gesellschaft eingetreten. Er ist als qualifizierter Treuhand-Generalist in unserem Geschäftsbereich Wirtschaftsberatung tätig. Gross war seine und unsere Freude, als kurz nach seinem Eintritt das hervorragende Ergebnis seiner Berufsprüfung zum Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen mit eidg. Fachausweis eröffnet wurde. Herr Häusler weist trotz seines jugendlichen Alters einen beachtlichen Erfahrungsschatz in verschiedenen Disziplinen unserer Branche auf. Er betreut anspruchsvolle Mandate in den Bereichen Buchführung und Abschlussberatung, Steuerberatung sowie Saläradministration. Seine Beförderung zum Handlungsbevollmächtigten erfolgt in Anerkennung dieser anspruchsvollen Aufgaben sowie des ausgezeichneten Prüfungsergebnisses.

Beilage T & R audit flash

Mit dem audit *flash* möchten wir Sie periodisch, in kurzer und unkomplizierter Weise über aktuelle Neuigkeiten und/oder wichtige Themen aus dem Bereich Wirtschaftsprüfung informieren. Der audit *flash* wird inskünftig ausschliesslich als elektronischer Newsletter versandt.

Falls Sie Interesse haben, Neuigkeiten aus der Wirtschaftsprüfung in Zukunft per E-Mail zu erhalten, bitten wir Sie, sich direkt auf unserer Website **www.tr-bern.ch** als Abonnent zu registrieren.

Auf der Seite 4 informieren wir Sie über die nächsten Veranstaltungen der T & R AG.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Freundliche Grüsse
T & R AG
Gümligen | Biel | Kerzers | Murten

Der praktische Tipp

Falscher Umgang mit ausländischen Lieferanten führt oft direkt in die «MWST-Falle»

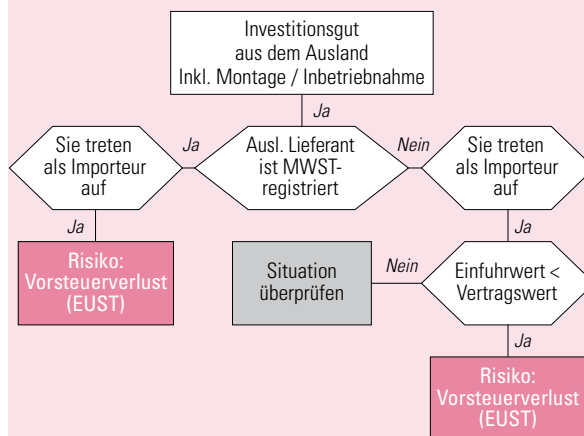
Wen reizt es nicht, durch vermehrte Einkäufe in EURO oder Dollar zu einem «Schnäppchen» zu kommen.

Insbesondere im Bereich der Investitionen in Betriebsmittel kann sich die momentane Kurssituation in einer wesentlichen Einsparung bei den Beschaffungskosten niederschlagen.

Importeur ist dann erfahrungsgemäss der CH-Auftraggeber, weil er oft über ein Zollkonto (ZAZ-Kto.) verfügt und somit die bei der Einfuhr entrichtete Einfuhrumsatzsteuer (EUST) als Vorsteuer geltend machen kann.

Leider verbirgt sich hinter dem, was auf den ersten Blick unternehmerisch sinnvoll scheint, eine «MWST-Falle». Das Perfide daran ist, dass die Betroffenen oft erst bei einer Steuerkontrolle davon erfahren.

Erreichen Sie beim nachfolgenden Entscheidungsbaum ein rotes Feld, dann ist dringender Handlungsbedarf gegeben.



Das MWST-Team von T & R AG findet meistens den Weg aus der «Falle» heraus. Aber: Vorbeugen ist besser als heilen!

Übrigens: «Investitionsgüter» lassen sich im vorgängigen Schema durch alles ersetzen, was der ausländische Lieferant in der Schweiz selber montiert, installiert, bearbeitet oder durch Dritte ausführen lässt und dafür die Garantie für die betriebsbereite Anlage übernimmt.

Einleitung

In der Beratungspraxis kann festgestellt werden, dass Unternehmer den Prozess einer Nachfolgeregelung unterschätzen und teilweise nur ungenügende Vorstellungen über die Strukturierung eines Nachfolgeprozesses haben. Das Ziel der nachfolgenden Ausführungen liegt darin, einen Überblick über den Ablauf einer strukturierten Nachfolgeregelung zu vermitteln und mögliche Spannungsfelder zu beleuchten.

Strategische Führungsaufgabe

Die Regelung der Nachfolge im Unternehmen gehört zu den schwierigsten strategischen Aufgaben einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Der Wechsel in der Geschäftsleitung und in den Besitzverhältnissen eines Unternehmens führt zu tiefgreifenden Veränderungen im beruflichen und privaten Umfeld.

Nachfolgehürden

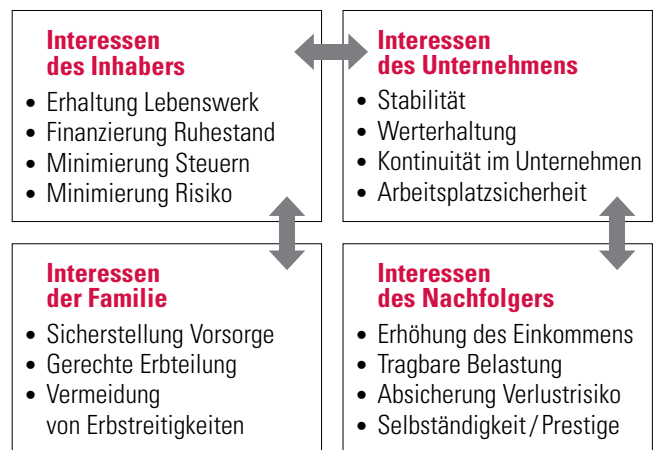
Die Nachfolgehürden sind vor allem emotionaler und psychologischer Art. Das Unternehmen stellt den zentralen Lebensinhalt dar. Der Inhaber hat sich zeitlich und physisch meist über mehrere Jahrzehnte total engagiert.

Vielfach fehlt es aber auch an der ungenügenden Rentabilität des Unternehmens. Überdurchschnittliche Unternehmensergebnisse führten vor Jahren zu einer sehr soliden, ja sogar zu einer übermässigen Eigenkapitalbasis. Die Gewinne wurden meist aus steuerlichen Überlegungen im Unternehmen einbehalten. Daraus folgten unnötige Investitionen in Betriebsanlagen und -einrichtungen oder zu einer nachlässigen finanziellen Führung. Die Ertragskraft des Unternehmens nimmt ab. In der Folge wird die Tragfähigkeit für eine Nachfolgeregelung entzogen.

Eine Nachfolgereglung betrifft nicht nur den Unternehmer, sondern die ganze Unternehmerfamilie. Die Ehefrau und Kinder sind an einer guten Lösung interessiert. Diese Interessen bergen erhebliches Konfliktpotenzial in sich.

In jüngster Zeit ist auch eine gesunkene Risikobereitschaft bei potenziellen Nachfolgern auszumachen. Eine geregelte Arbeitszeit und ein sicheres Einkommen werden vielfach höher gewichtet als eine bedingungslose Einsatz- und Risikobereitschaft.

Komplexität der Unternehmensnachfolge



Nachfolgefähigkeit verbessern

Ein Unternehmen das finanziell gesund ist, vorbildlich organisiert und im Markt gut verankert ist, findet eher eine gute Nachfolgelösung. Deshalb müssen schon lange vor der Nachfolgeregelung Massnahmen geplant und umgesetzt werden wie z. B.:

- Organisation (Aufbaustruktur) und betriebliche Prozesse (Ablaufstruktur)
- Dynamisches, kompetentes und verantwortungsbewusstes Führungsteam
- Aussagekräftiges Rechnungswesen und Führungsinstrumente
- Zielvereinbarungen, Budgets und Controlling
- Klare Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen

Abhängigkeiten des erzielbaren Preises

Der Unternehmenswert steht in hoher Abhängigkeit zum zukünftigen Ertragspotenzial. Nicht der Substanzwert, sondern die zukünftig erzielbaren Gewinne resp. Cash Flows bestimmen den Wert.

Einen Einfluss auf den erzielbaren Preis hat auch die eingeschlagene Verkaufsstrategie.

Preis ↑	Familien-nachfolge	Verkauf an Management	Theoretischer Unternehmenswert	Finanz-investor	Strategischer Investor
				Synergie-prämie →	
			Kontroll-prämie →		
		Loyalitäts-rabatt →			
	Familien rabatt →				

Der theoretische Unternehmenswert zeigt das Ergebnis der Unternehmensbewertung. Je nach Verkaufsstrategie können wesentliche Preisabschläge oder -zuschläge resultieren.

Exit-Szenario – Einstellung der Geschäftstätigkeit

Ein beachtlicher Anteil von Unternehmen wird aufgrund beschränkter Zukunftschancen nicht in der Lage sein, eine Nachfolgelösung zu finden. Die Einstellung der Geschäftstätigkeit und Liquidation des Unternehmens sind schmerzhafteste Entscheidungen. Es ist aber immer noch die bessere Lösung als eine dauernde Wertvernichtung oder gar einen Konkurs in Kauf zu nehmen.

Strukturierung des Nachfolgeprozesses

Eine Nachfolge muss von langer Hand geplant werden. Dieser Prozess nimmt in der Praxis vielfach zwei bis drei Jahre in Anspruch. Als frühzeitige Nachfolge gilt allgemein ein Alter von 55 bis 59 Jahren, als normal 60 bis 65 Jahre. Ab 68 Jahren wird von einer verspäteten Nachfolge gesprochen.

Ein Nachfolgeprozess ist ein sehr zeitintensives und kostspieliges Unterfangen. Finanziell gut abschätzbar ist die Situationsanalyse. Die Fragestellungen müssen in dieser Phase dazu genutzt werden, persönliche, betriebswirtschaftliche, gesellschaftliche, finanzielle und steuerliche Situationen zu beleuchten. Am Ende dieser Phase muss ein Grundsatzentscheid gefällt werden, ob ein Verkaufsprozess gestartet werden soll. Sind die Erfolgchancen für einen Verkauf gering, muss zwangsläufig eine geordnete Einstellung der Geschäftstätigkeit ins Auge gefasst werden.

Phasenmodell

- Phase I Situationsanalyse**
- Persönliche, familiäre Situation
 - Wünsche und Ziele einer Nachfolge
 - Erb- und güterrechtliche Situation
 - Private Steuer- und Vorsorgesituation
 - Gesellschaftliche und allgemeine Wirtschaftssituation
 - Betriebswirtschaftliche Analyse
 - Finanzielle Situation
 - Steuerliche Situation

Grundsatzentscheid: Stop oder Go

- Phase II Vorbereitung**
- Unternehmensbewertung
 - Definition der Preisvorstellungen
 - Verkaufsdokumentation mit Finanzinformationen
 - Festlegung strukturelle Abwicklung der Transaktion
 - Erstellen eines Profils möglicher Interessenten
 - Entscheid Vorgehen über das Kontaktverfahren
 - Festlegen der Informationspolitik

- Phase III Kontaktierung**
- Mündliche und schriftliche Kontaktnahme mit potenziellen Interessenten
 - Einholen von Vertraulichkeitserklärungen
 - Einfordern und Prüfen von Reaktionen
 - Abgabe von ergänzenden Informationen über das Unternehmen
 - Einfordern von unverbindlichen Offerten
 - Beurteilung der Kaufinteressenten und Auswahl der Verhandlungspartner

- Phase IV Verhandlungsführung**
- Erarbeiten der Transaktionsstruktur
 - Verhandlungen mit Interessenten
 - Einverlangen von verbindlichen Offerten
 - Unterzeichnung einer Absichtserklärung
 - Vorbereitung der Due Diligence-Prüfung
 - Unterstützung während der Durchführung der Due Diligence-Prüfung

- Phase V Vertragsabschluss**
- Abklären juristischer und steuerlicher Fragen
 - Verhandlungen über allenfalls noch offene Punkte
 - Vertragsausarbeitung
 - Schlussverhandlungen
 - Regelung der Vertragsunterzeichnung und -erfüllung

Schlussfolgerungen

Die Anforderungen an eine strukturierte und zielorientierte Nachfolgeregelung sind sehr hoch. Es lohnt sich, das Thema rechtzeitig anzugehen. Durch eine frühzeitige Meinungsbildung und Ausrichtung auf verschiedene Nachfolge-Optionen steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Aufrechterhaltung des Unternehmenswertes. Darüber hinaus sichert eine Nachfolgeregelung das Familienvermögen, Arbeitsplätze und hat eine volkswirtschaftliche Bedeutung für die Region.

Vorschau

Unsere nächsten Veranstaltungen:



T & R Herbst-Forum, 25. Oktober 2011 **Klein aber fein – Chancen und Herausforderungen** **in der globalisierten Welt**

Dr. David Bosshart ist CEO und Trendanalytiker des Gottlieb Duttweiler Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (GDI), welches einer der führenden Think Thanks der Schweiz ist. Er und sein Institut untersuchen Megatrends sowie Gegenrends und entwickeln Zukunftsszenarien. Im Rahmen seines Referates wird Dr. David Bosshart die unterschiedlichsten Aspekte zur Forums-Thematik beleuchten.

Informationen und Anmeldung zum
T & R Herbst-Forum unter:
www.tr-bern.ch/veranstaltungen/herbst-forum11

MWST-Kursangebot 2011

Trotz Vereinfachungsbestrebungen bleibt die MWST eine anspruchsvolle Materie. Gerne geben wir unser Spezial-Know-how anlässlich der MWST-Kurse weiter. Unser Kursprogramm sieht Folgendes vor:

Mittwoch	19.10.2011	MWST-Grundlagen (Teil 1)
Mittwoch	26.10.2011	MWST-Grundlagen (Teil 2)
Dienstag	01.11.2011	MWST-CH-Hochschulen
Dienstag	08.11.2011	MWST-Non-Profit-Organisationen
Dienstag	15.11.2011	MWST bei grenzüberschreitenden Transaktionen (½ Tag)
Dienstag	15.11.2011	MWST in der EU (½ Tag)
Dienstag	22.11.2011	MWST-News (½ Tag) vormittags oder nachmittags

Informationen zum Kursangebot und Anmeldung unter:
www.tr-bern.ch/mwst-kurse11

Publikationen

Online-Newsletter tax flash

Informationen zu aktuellen Themen der direkten Steuern und der MWST.

www.tr-bern.ch/publikationen/taxflash

Online-Newsletter audit flash

Informationen über Aktualitäten aus der Wirtschaftsprüfung.

www.tr-bern.ch/publikationen/auditflash

Finanzielle Führung für KMU

Sie werden unterstützt bei der Evaluation, Einführung und Umsetzung von massgeschneiderten Führungsinstrumenten.

www.tr-bern.ch/finfuehrung

Weitere Publikationen der T & R AG können Sie unter:
www.tr-bern.ch/kontakt bestellen.